



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Implementeringen av GDPR inom den svenska bank - och finansbranschen

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT20

Handledare: Vedran Omanovic
Kandidatuppsats

Författare:

Tove Manning 940530

Emma Petersson 960412

Sammanfattning

Sammanfattning: Förändringsarbetet hos ett företag inom bank - och finansbranschen gällande implementeringen av GDPR.

Datum: 7 juni 2020

Nivå: Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp

Institution: Handelshögskolan företagsekonomiska institutionen, Göteborgs Universitet

Författare: Emma Petersson 960412 och Tove Manning 940530

Titel: Implementeringen av GDPR inom den svenska bank- och finansbranschen

Handledare: Verdan Omanovic

Nyckelord: Organisationsförändring, förändringsprocess, kommunikation, motstånd, känsla av sammanhang

Frågeställningar: Hur har medarbetarna och cheferna upplevt förändringsarbetet i samband med implementeringen av GDPR? Vilka lärdomar kan belysas och användas utifrån studien vid organisatoriska förändringar?

Syfte: Syftet med studien är att undersöka utifrån medarbetarnas och chefernas perspektiv hur ett företag inom bank - och finansbranschen har genomfört implementeringen av GDPR.

Metod: Uppsatsen har studerat hur ett företag inom bank- och finansbranschen har implementerat GDPR utifrån medarbetarnas och chefernas perspektiv. Undersökningen genomfördes utifrån en kvalitativ forskningsmetod som bidrar till en djupare förståelse. Den teoretiska grunden är hämtad främst från vetenskapliga artiklar och tryckt litteratur. Empiriavsnittet har framtagits genom 9 intervjuer som genomförts på den bank som ligger till grund för arbetet. Empirin berörs av ett företag inom bank- och finansbranschen.

Slutsats: Det uppsatsen kommit fram till är att medarbetare och chefer upplevt förändringsarbetet som en förbättring av bankens sätt att arbeta med kunders personuppgifter. Ingen av respondenterna har upplevt större oro eller stress. Resultatet kan till viss del bero på att en arbetsmiljö från start var trygg och stabil vilket skapade goda förutsättningar för förändringsprocessen. Samarbete och kommunikation har varit viktiga faktorer under implementeringen, där medarbetare och chefer har känt sig delaktiga och aktiva i förändringsarbetet. För att undvika motstånd under förändringsprocessen är det viktigt att människor känner känsla av sammanhang och att det som händer är greppbart för att kunna sätta det i ett sammanhang. Viktiga faktorer som kan belysas för att lyckas med en förändring är information, förståelse, kommunikation, engagemang samt förtroende.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problembeskrivning	4
1.3 Syfte och frågeställningar	5
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Disposition	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Vad är en organisationsförändring?	7
2.1.1 Förändringsprocesser	8
2.2 Kommunikation	9
2.3 Motstånd	10
2.4 Förtroende och delaktighet	10
2.4.1 Förtroende för ledningen	10
2.4.2 Känsla av sammanhang	11
2.5 Litteratursammanfattning	12
3. Metod	14
3.1 Studiedesign	14
3.2 Val av företag	14
3.3 Datainsamling	14
3.3.1 Utformning av intervjuguide	14
3.3.2 Genomförande	16
3.3.3 Urval av respondenter	16
3.4 Transkribering och analys	17
3.4.1 Kodning av transkribering	17
3.5 Etiska hänsynstaganden	18
3.6 Sekundärdata	19
3.7 Validitet	19
3.8 Begränsningar	20
4. Empiri	21
4.1 Bilden av företaget	21
4.2 Uppfattning om GDPR	22
4.3 Implementering och genomförande	23
4.3.1 Ansvarstagande	24

4.3.2 Svårigheter vid införandet	24
4.3.3 Förbättringsmöjligheter	25
4.4 Mottagande och tolkning.....	25
4.4.1 Stöd.....	25
4.5 Resultat av förändring.....	26
4.5.1 Uppföljning och rapportering.....	26
4.5.2 Trygghet och förtroende.....	26
4.5.3 Förändrade arbetsuppgifter.....	27
5. Analys.....	28
5.1 Bilden av företaget	28
5.2 Uppfattning om GDPR	29
5.3 Implementering och genomförande	29
5.3.1 Återfrysning.....	30
5.3.2 Delaktighet och gemenskap.....	31
5.4 Mottagande och tolkning.....	32
5.5 Resultat av förändring.....	32
6. Slutsats	33
7. Förslag till vidare forskning.....	35
8. Källor	36

1. Introduktion

Studien berör lagen dataskyddsförordningen, GDPR, som tillkom den 25 maj 2018 i Sverige och EU och ersatte den tidigare lagen PUL, personuppgiftslagen. I studien analyseras och diskuteras det hur ett företag inom bank- och finansbranschen har implementerat lagen i organisationen utifrån utvald teori och insamlad empiri.

1.1 Bakgrund

“Få lagstiftningar har genererat så mycket arbete, intresse och missförstånd de senaste åren som GDPR – regelverket som trädde i kraft med buller och bång den 25 Maj 2018” (Henricson och Nilsson, SvD, 2018).

GDPR är en lag som ska skydda insamlingen av personliga data vilket resulterade i att alla företag behövde kontakta sina kunder och meddela om en ny lagstiftning. Under de senaste decennierna har den tekniska utvecklingen påverkat människors vardag, social kommunikation och hur samhället fungerar. Som resultat av digitaliseringen registreras mängder med personuppgifter i organisationer som exempelvis skolor, företag, banker, mataffärer och så vidare. Personuppgifter registreras och behandlas för att verksamheten ska fungera (datainspektionen, 2020). En orsak till att människor ser det som negativt när företag samlar in deras uppgifter kan kopplas till en känsla av maktlöshet och osäkerhet huruvida informationen ska användas. I en studie av Insight Intelligence (2019) visade det sig att 45 procent ansåg att de inte hade något val, utan kände sig tvungna att dela med sig av sin privata information (Insigt Intelligence, 2019).

“Nu träder den nya dataskyddsförordningen, på engelska förkortad GDPR, i kraft i Sverige och i resten av EU. Det låter kanske inte så festligt, men den nya lagen gör dig faktiskt starkare gentemot dem som lagrar uppgifter om dig. Det här är GDPR – och så funkar det” (Remius Strömberg, GP, 2018).

Det främsta syftet med GDPR är att skydda individens grundläggande rättigheter och friheter, framförallt deras personuppgifter. Enligt Datainspektionen (2020) är en personuppgift all information som direkt eller indirekt kan hänföras till en fysisk person. Lagen gäller alla medlemsstater i EU men eftersom många organisationer i världen levererar tjänster till EU som innehåller personuppgifter kommer även de vara tvungna att rätta sig efter förordningen. Företag som inte följer lagen kan få sanktionsavgifter på 4 % av årsomsättningen. Avgiften kan som högst vara 20 miljoner euro (Datainspektionen, 2020).

1.2 Problembeskrivning

GDPR oroade företagen innan den slagit kraft på grund av dess omfattande natur och dess press på att företag måste ta ansvar över hur individens personuppgifter skall behandlas (Lindström, 2018). En ny lag medför en stor omställning och det ställs ett stort krav på företag som hanterar personuppgifter ofta och i flera delar av verksamheten. Bankbranschen behöver personuppgifter för att exempelvis kunna identifiera sina kunder. Här har en anpassning skett för att kunna efterleva de nya kraven och ett förändrat arbetssätt har införts för att möjliggöra efterföljandet av GDPR i bankbranschens arbetsrutiner (Seventko, 2019).

Galli (2010) betonar svårigheterna med att genomföra en organisationsförändring i praktiken. Individer och organisationer styrs ofta av rutiner och vanor, vilket medför stora utmaningar vid implementeringen av ett nytt regelverk. Det kan uppstå svårigheter vid kommunikationen mellan ledning och anställda vid förändringsarbeten menar Galli (2010). Ett nytt regelverk som GDPR förändrar de dagliga rutinerna och därför är det intressant att undersöka hur ett företag inom den svenska bank- och finansbranschen har arbetat med implementeringen och förändringsarbetet som GDPR medfört.

Författarna anser att det är relevant att ta reda på hur ett sådant företag har hanterat GDPR och arbetat med den nya lagen nu två år efter att den införts. Bank- och finansbranschen är en bransch som hanterar en mängd känsliga personuppgifter. I takt med den ökade digitaliseringen har majoriteten av företagen inte längre lokala kontor utan de allra flesta ärenden sker direkt över internet (Nygård, 2017). Banker använder personuppgifter idag digitalt via tjänsten BankID för att kunna öppna konton, göra betalningar, motverka ekonomisk brottslighet och så vidare. Det innebär att hela branschen måste anpassa sig till en mer digitaliserad värld medan de samtidigt ska hantera personuppgifter på ett tryggt sätt. Enligt Svenska Bankföreningen (2020) ger förordningen bankkunderna rätt till att kunna få ta del av den information som bankerna har på kunden, samt rättigheter som att exempelvis få ta sina uppgifter raderade. Banker behöver idag göra det tydligt för sina kunder hur deras uppgifter kommer hanteras (Svenska Bankföreningen, 2020).

Organisationsförändringar och kommunikation är ett ämne som många forskare har studerat flitigt för att komma fram till hur man på bästa sätt ska hantera en förändring (Weick, 1995). Det finns ett flertal olika faktorer som påverkar om förändringsarbetet har fått en positiv påverkan på organisationen. Weick (1995) menar att en organisation inte kan existera utan en fungerande kommunikation.

Studien undersöker hur ett företag har arbetat med förändringsarbetet och implementeringen av GDPR utifrån medarbetarnas och chefernas perspektiv. Centralt blir därför att undersöka hur implementeringen gått till, för att på så sätt förstå hur chefer och medarbetare har förhållit sig till processen. Författarna önskar att det kommer bidra till en djupare förståelse för det specifika förändringssammanhanget och vad det finns för svårigheter och möjligheter med implementeringen. Studien bidrar med förståelse och kunskap kring vilka lärdomar som kan nyttas vid en organisatorisk förändring.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka, utifrån medarbetarnas och chefernas perspektiv, hur ett företag inom bank- och finansbranschen har genomfört implementeringen av GDPR. Studien bidrar även med vilka lärdomar som kan belysas vid ett förändringsarbete.

- *Hur har medarbetarna och cheferna upplevt förändringsarbetet i samband med implementeringen av GDPR?*
- *Vilka lärdomar kan belysas och användas utifrån studien vid organisatoriska förändringar?*

1.4 Avgränsningar

Författarna har valt att begränsa sig till ett företag och en stad. Anledningen till det är för att få en djupare förståelse hur implementeringen av GDPR sett ut, utifrån medarbetarnas och chefernas perspektiv. Författarna anser den valda branschen som mer påverkad än andra då de är särskilt angelägna i bank- och finansbranschen att behandla personuppgifter. Det är kundrådgivare, rådgivare och chefer på bankens servicekontor som författarna har valt att göra kvalitativa intervjuer med. Medarbetare och chefer med daglig kundkontakt där GDPR berör deras arbetsuppgifter, är de som är mest relevanta för studiens syfte.

1.5 Disposition

Studien har inletts med en introduktion som beskriver och presenterar bakgrundsfakta samt en problembeskrivning hur bank- och finansbranschen har påverkats av den nya lagstiftningen. Vidare har syftet och forskningsfrågan introducerats, samt de begränsningar som författarna valt att göra. Vidare nedan redogörs studiens teoretiska referensram som utgår från tidigare forskning inom organisationsförändringar. Det redogörs även för de teorier och perspektiv som ansågs vara relevanta för att besvara våra forskningsfrågor. Det följs av ett metodkapitel som presenterar den valda metodiken om hur empirin har samlats in. Därefter presenteras studiens resultat i empiridelen som innehåller den information som framkommit under intervjuerna. I diskussionsdelen analyseras sedan empirin och ställer de mot den teoretiska referensramen där de jämförs och förklaras. Slutligen redogörs studiens slutsatser där återkoppling till studiens syfte tydliggörs. Därefter presenteras förslag till vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitlet presenteras den teoretiska referensramen som studiens analys är uppbyggd av. Inledningsvis definieras vad en organisationsförändring är. Vidare fortsätter teorin med fokus på medarbetarna och cheferna och hur de påverkas under ett pågående förändringsarbete. Kommunikationens betydelse under en förändringsprocess samt hur motstånd från deltagare kan försvåra ett förändringsarbete presenteras i litteraturen. Avslutningsvis ligger fokus på faktorer som underlättar och har betydelse för medarbetarna genom en förändringsprocess. Fokus ligger på huvudbegreppen organisationsförändringar, kommunikation, motstånd och känsla av sammanhang.

2.1 Vad är en organisationsförändring?

För att kunna identifiera och studera hur medarbetarna upplevt förändringsarbetet i samband med implementeringen av GDPR är det betydande att definiera begreppet organisationsförändring. Angelöw (2010) menar att förändringar är något som ständigt sker runt oss och är något som organisationer måste hantera för att kunna bestå. Vidare menar han att förändring är en pågående process och att organisationer måste kunna förändra sig för att kunna fortleva. Organisationsförändringar har många olika definitioner. Quattrone och Hopper (2001) använder en postmodernistisk teori för att definiera förändringsprocessen. Nedan i figur 1 visas det hur en enhet passerar från ett tillstånd (A) till ett annat (B). Enheten har vid första punkten (A) väldefinierade egenskaper som förändras i takt med att enheten når punkten (B). De menar att organisationers egenskaper förändras när de förändrar sin struktur och verksamhet. Det kan exempelvis vara när ett ledningskontrollsystem förändras, implementeringen av en ny lagstiftning eller förändringen av ett kostnadsredovisningssystem. Jacobsen (2013) använder sig av en liknande definition där han menar att en organisation som uppvisar olika karaktär vid minst två olika tidpunkter har förändrats. Det innebär att när man kan observera skillnader i form, kvalitet eller tillstånd hos en organisation under en längre tid har förändring skett.



Figur 1. Egentillverkad schematisering av begreppet förändring

Czarniawska (2015) menar att organisationer alltid kan förbättra sig. Hon skiljer mellan förnyelse och uppfinning där förnyelse syftar till att förändra och förnya något som redan finns. Ahrenfelt (2013) beskriver förändring av första ordningen som innebär att man förnyar något som redan finns inom organisationen. Det kan vara när myndigheten inför nya lagar efter beslut från riksdag. Det innebär inte att de förändrar hela systemet att tänka och agera, utan det skapas snarare nya rutiner av de äldre mönstren inom organisationen. Med ovanstående definition av begreppet organisationsförändringar blir det även tydligt att det krävs en viss form av rörelse vid en förändring som innefattar en del olika handlingar och händelser. Därmed är det nödvändigt att studera förändring som en process vilket presenteras vidare nedan (Alvesson & Sveningsson, 2014). För att sammankoppla undersökningen till

studieobjektet har författarna undersökt hur medarbetarnas upplevt den genomförda förändringen.

2.1.1 Förändringsprocesser

Med utgångspunkt i ovanstående definition av organisationsförändring, är förutsättningen att förändringar ser olika ut i varje organisation då de har olika former av rörelse. Det gör att förändringsprocessen frambringar olika typer av skillnader vid olika tillstånd. Med hjälp av Kurt Lewins (1951) förändringsmodell som är inriktad på mänskliga resurser kan han förklara hur de påverkar förändringsprocessen. Lewin döpte den till tre-steps-modellen som beskriver förändringens tre faser; Unfreeze, Transistion och Refreeze (Lewin, 1951:228).

1. Upptining (Unfreeze)

Den första förändringsfasen betyder att organisationen måste förberedas och inse att en förändring är nödvändig. Det är viktigt att få hela organisationen involverad för att skapa en förståelse hos de inblandade medarbetarna till varför en förändring bör göras. Det för att få de anställda uppmärksamma på behovet. Motstånd mot en förändring innebär ofta att den här fasen inte är helt genomförd. Om det finns en klar och tydlig kommunikation från de drivande gentemot medarbetarna är de mer benägna till att acceptera förändringen och anpassa sig till det nya arbetssättet. När upptiningsfasen genomförs på ett grundligt och bra sätt är det enklare att lyckas i nästa fas (Lewin, 1951:228).

2. Förändringsfasen (Transistion)

Den andra fasen i förändringsmodellen är förändringsfasen. Det är viktigt att så snabbt som möjligt inleda den andra fasen för att förhindra medarbetarna från att falla tillbaka i de gamla arbetsvanorna. Här menar Lewin att det finns verktyg att utgå ifrån för att förbättra förändringen som till exempel nya kommunikationsinstrument, rutiner eller arbetssätt. Med dem får man testa sig fram och se vad som fungerar. Här är det även viktigt att alla som berörs av förändringen får delta aktivt i själva förändringsprocessen (Lewin, 1951:228).

3. Återfrysning (Refreeze)

Den sista och tredje fasen i förändringsmodellen är återfrysningsfasen. Här är det viktigt att se till att den förändring som vuxit fram kvarstår och att man inte återgår till det gamla beteendemönstret. Det sista steget kan låta enkelt i teorin enligt han, men är svårare att verkställa i praktiken då organisationen måste se till så att medarbetarna är beredda på att en förändring ska göras och att de förankrar den så de fortsätter arbeta på det nya sättet efter förändringen är genomförd (Lewin, 1951:228).

Tre-steps-modellen av Lewin (1951) ger en bred bild av hur en organisationsförändring går till. Angelöw (1991) menar att företag, på ett liknande sett som upptiningsfasen, kommer till skott när man börjar se över organisationens nuvarande metoder och de börjar ifrågasättas. När ledningen inser att de nuvarande metoderna inte ger något önskvärt resultat och att det finns ett behov av förändring, då har man uppnått framgång i den första fasen. I förändringsfasen anser Angelöw (1991) att diskussion kring förändringsarbetet ska lyftas där medarbetarna ska kunna diskutera mellan avdelningarna hur förändringen fungerar.

Organisationen har kommit till återfrysningsfasen när den nya förändringsmetoden känns stabil och ingår i verksamhetens nuvarande rutiner och dagliga arbete (Angelöw, 1991).

Angelöw (1991) skriver om det goda förändringsarbetet där det är förändringen och utmaningarna som gör att människan utvecklas både personligt och yrkesmässigt. Han upplyser även hur individens attityd till förändring är beroende på hur deras situation kommer se ut vid en förändring. Ett förändringsarbete som har skapats genom delaktighet, kommunikation, trygghet, tillit med mera ger medarbetarna en positiv inställning till förändringen (Angelöw 1991).

2.2 Kommunikation

Vid organisationsförändringar är det viktigt med information och kommunikation eftersom det kan skapa delaktighet och engagemang inom organisationen enligt Ströh och Jaatinen (2001). O'Neill (1999) och Thomson (1999) menar att information kan bidra till att personalen i organisationen lättare kan se förändringen som positiv. Vidare menar DiFonzo och Bordia (1998) att kommunikation vid en förändring bidrar till att stress och oro minskar hos medarbetarna. Hur förändringsarbetet kommer utspela sig beror på hur pass bra medarbetarna i organisationen förstår sig på förändringen (Ford, Ford & McNamara, 2002).

Vikten av god kommunikation under en förändring har empiriskt visats vara en allmän känd faktor enligt Lewin (1951). Organisatoriska förändringar och kommunikationsprocessen har en stark relation till varandra menar Husain (2013). Kommunikation har en positiv påverkan på många organisatoriska förändringar då den hjälper till med engagemang, prestation, tillhörighet och arbetsglädje. Det här till skillnad från en utebliven kommunikation som vid en organisatorisk förändring leder till stress, missnöje och frånvaro (Husain 2013). Tufvesson (2008) skriver att förändringar är en del av vardagen i alla organisationer. För att processer och flöden ska fungera behövs såväl horisontell som vertikal kommunikation. Hon menar även, precis som Lewin (1951) och Angelöw (1991), att ett förändringsarbete handlar om att skapa meningsfullhet och att få alla medarbetare att vilja arbeta mot ett gemensamt mål. Mer specifikt går Tufvesson (2008) in på några grundläggande frågor som alla i en organisation behöver ha svar på för att lyckas med förändringen. Den mest grundläggande av dessa är "Varför sker den här förändringen?". Målet med förändringen ska därför kommuniceras upprepade gånger till hela organisationen.

Många organisationsförändringar fungerar inte som det var tänkt menar Czarniawska (2015) och beskriver ett idealiskt förändringslopp för att undvika misslyckanden. Hon beskriver hur målet med förändringen kan förstelna. Det kan undvikas genom att organisationen låter sina mål omformuleras med tidens gång så de utvecklas i takt med syftet och effekterna av förändringen. Därav är kommunikationen viktig under hela förändringsprocessen då det slutgiltiga målet kan skilja sig helt från det initiala. Det är också viktigt att förstå hur samtalen skapar gemenskap, vilket hjälper till att minska oron för en förändring. När medarbetarna känner oro kan det lätt leda till en negativ syn på förändringsprocessen vilket i sin tur kan leda till motstånd.

2.3 Motstånd

En stor fråga inom organisationsteori är “varför är det så svårt att genomföra lyckade förändringar?”. Tufvesson (2008) menar att det enkla svaret är att vi inte gillar förändringar, det här då de skapar otrygghet eftersom vi inte vet vad förändringarna kommer innebära. Angelöw (2010) beskriver två olika faktorer som påverkar hur människor kommer att reagera på en förändring. Dels om förändringen är självvald eller påtvingad, dels om vi tror att förändringen kommer medföra något positivt eller negativt. Reaktionen på en förändring kan förklaras med hjälp av människans psykologiska försvarsmekanismer, menar Jacobsen (2013). Precis som att försvarsmekanismer aktiveras när människor utsätts för hot och fara, fungerar de liknande när någon eller någonting försöker förändra vår vardag och det vi känner till. Därför kan medarbetare reagera med motstånd vid förändringar som till exempel vid implementeringen av en ny lag.

Det som kan förhindra den naturliga utvecklingen för förändringsarbete i organisationer är det som framkallar motstånd hos medarbetarna. Enligt Angelöw (2010) kan det bero på en del faktorer som trygghet, förändringsvilja, delaktighet och förtroende. Med trygghet menar han att medarbetarna känner oro över att de kan berövas sina arbeten. Det handlar även om oro över att förlora sina invanda rutiner och arbetsmönster. Däremot välkomnar människor en förändring om den innebär mer trygghet i vårt arbete. Vidare menar Angelöw (2010) att en faktor till motstånd av en förändring kan vara då medarbetarna inte anser att förändringen är nödvändig. Därför är det viktigt med en tydlighet och öppenhet av förändringens syfte och mål. I och med det kommer människor att förstå nödvändigheten av förändringen och få en positiv inställning till den. Brist på delaktighet är också en faktor som enligt Angelöw (2010) kan skapa motstånd hos medarbetarna. Han menar att vi inte tycker om beslut som vi inte får vara delaktiga i då vi ibland inte får tillräcklig med information om vad förändringen kan ge oss. Brist på förtroende kan leda till motstånd då vi inte har en positiv inställning till de som leder förändringen menar han. Ett ökat förtroende för ledningen kan leda till att människor lättare accepterar och välkomnar en förändring. Motstånd vid ett förändringsarbete kan förhindra organisationen från att lyckas med förändringen. Något som är viktigt för alla individer är att känna känsla av sammanhang, både inför och under en förändring (Angelöw 2010).

2.4 Förtroende och delaktighet

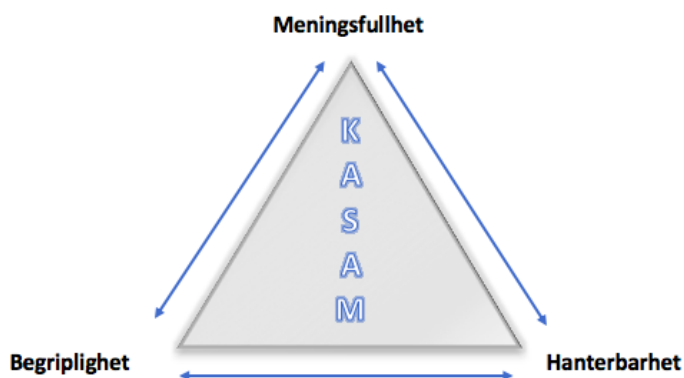
2.4.1 Förtroende för ledningen

Ovan nämns det att för en organisationsförändring ska bli lyckad krävs det att medarbetarna är positivt inställda till förändringen. Det här leder till frågan vad det är som gör att en individ blir positivt eller negativt inställd till en organisationsförändring? Något som är viktigt när det kommer till lyckade organisationsförändringar är att organisationsmedlemmarna har tillit till ledningen menar Morgan och Zeffane (2003). Det är en återkommande rekommendation inom forskningen kring organisationsförändringar. Det är viktigt att ha en företagskultur som förmedlar en allmän känsla av förtroende för ledningen och cheferna, att de gör vad som är bäst för organisationen och dess medarbetare (Oreg, 2006).

Förtroendet för ledningen hos medarbetare påverkas av olika element menar Clark och Payne (1997) och beskrivs av dem som följande: **Integritet**, som karaktäriserar sig av om ledningen är ärlig, uppriktig och sanningsenlig mot personalen. **Kompetens**, om ledningen verkar ha kompetens för att utföra sitt arbete på rätt sätt. **Konsekvent beteende**, utför ledningen ett rättvist och återkommande korrekt arbete. **Lojalitet eller välmenande motiv**, förknippade med ledningens avsikter, motiv och delade värderingar med medarbetarna. **Öppenhet**, om det finns en vilja från ledningen att dela med sig av information till medarbetarna (Clark och Payne, 1997:208, vår översättning).

2.4.2 Känsla av sammanhang

En djupare förståelse för känsla av sammanhang som kan motverka motstånd är KASAM (förkortning av känsla av sammanhang). Det är ett utvecklat instrument som mäter och studerar hälsobringande faktorer och myntades av Aaron Antonovsky. Han talar om ett mått på människors känsla av sammanhang utifrån hur människan upplever sin tillvaro. Människor behöver känna att det som händer i en förändring är greppbart och på så vis kunna sätta in det i ett sammanhang för att må bra (Nilsson, 2002). Se figur 2 nedan.



Figur 2. Egentillverkad KASAM: hur komponenterna påverkar varandra

En liknande teori som Andersson (2018) nämner är en modell framtagen av Hällsten och Tengblad. Den beskriver fyra stycken par-begrepp som är viktiga förutsättningar vid en organisatorisk förändring. De olika paren är *förtroende och öppenhet*, *gemenskap och samarbete*, *engagemang och meningsfullhet* samt *ansvarstagande och initiativförmåga*.

I KASAM-modellen utgår Antonovsky från tre begrepp. Det första begreppet är begriplighet (*jag vet*) som handlar om att det som inträffat är begripligt där människan förstår vad som händer både externt och internt och enkelt kan strukturera upp det. Det som händer kommer inte vara något slumpmässigt eller oförklarligt, utan det som inträffat kommer vara begripligt oavsett om det är svårigheter, misslyckanden eller någon typ av sorg (Nilsson, 2002). På ett liknande sätt pratar Andersson (2018) om begreppspar *engagemang och meningsfullhet* som handlar om att medarbetare känner större engagemang till sitt arbete om deras arbetsuppgifter är mer intressanta och utmanande. Det kan bli ett problem för organisationer med arbetsuppgifter som är mer monotona, vilket kan leda till mindre engagemang gentemot både organisationen och arbetsuppgifterna. Om medarbetarna känner engagemang och tillgivenhet till organisationen, så blir arbete mer meningsfullt, vilket i sin tur ger ett bättre resultat (Andersson 2018).

Nästa begrepp som Antonovsky tar upp är hanterbarhet (*jag kan*), vilket innebär att människan använder sig av sina befintliga resurser för att hantera de eventuella problem som uppstår. Det görs antingen via egenkontroll eller via hjälp av andra, exempelvis kollegor. Att ta hjälp av andra leder i sin tur att man inte känner sig utlämnad (Nilsson, 2002). Det kan kopplas samman med hur Andersson (2018) ser på ansvarstagande och initiativförmåga, vilket innebär att när medarbetare känner sig ansvariga blir de mer aktiva och vågar ta initiativ. Om man strävar efter att delegera ansvar till medarbetarna är det viktigt att det uppmuntras i organisationen. Medarbetare som får mer decentraliserade arbetsuppgifter är mer benägna till att ta egna initiativ (Andersson, 2018).

Det sista måttet är meningsfullhet (*jag vill*). Det måttet lägger fokus på den viktigaste motivationskomponenten som är meningsfullhet, menar Antonovsky. Här ligger fokus på människans upplevelse angående om det är värt att investera i energi och engagemang, där det som händer ska ha en kognitiv eller någon känslomässig mening (Nilsson, 2002). Båda begreppsparen *gemenskap och samarbete*, samt *förtroende och öppenhet* kan kopplas samman med meningsfullhet. Begreppsparet *förtroende och öppenhet* beskrivs av Andersson som nyckeln till fungerande relationer inom organisationen. Det är viktigt att bibehålla och utveckla dessa och ha en öppen dialog som genomsyrar hela organisationen oavsett vilken roll du har. *Gemenskap och samarbete* är det sista begreppsparet som talar om vikten av en positiv företagsanda och ett fungerande samarbete i organisationen, vilket ofta tar lång tid att skapa (Andersson, 2018).

2.5 Litteratursammanfattning

Från teorin kan författarna härleda ett antal beståndsdelar som anses vara viktiga när det kommer till förändringsarbete. De är sammanfattade nedan:

Förändring - en pågående process

Förändring sker ständigt och en organisation måste kunna förändra sig för att överleva. Förändring är en pågående process som ser olika ut för alla system då de har olika former av rörelse.

Förståelse för varför förändringen är nödvändig

Redan i upptiningsfasen beskriver Lewin (1951) vikten av förståelse till varför en förändring bör göras. Han menar att en klar och tydlig kommunikation gör medarbetarna mer benägna till att acceptera förändringen och anpassa sig till förändringen.

Vikten av god kommunikation

Vid organisationsförändringar är det viktigt med information och kommunikation eftersom det kan skapa delaktighet och engagemang inom organisationen enligt Ströh och Jaatinen (2001).

Motstånd kan förhindra förändringsarbetet

Angelöw (2010) menar att motstånd vid en förändring handlar om oro över att förlora sina invanda rutiner och arbetsmönster. Vi välkomnar däremot en förändring om den innebär mer trygghet i vårt arbete.

Förtroende och känsla av sammanhang

Något som är viktigt när det kommer till lyckade organisationsförändringar är att organisationsmedlemmarna har tillit till ledningen menar Morgan och Zeffane (2003). Det är viktigt att ha en god företagskultur som förmedlar en allmän känsla av förtroende för att ledningen och cheferna gör vad som är bäst för organisationen och dess medarbetare.

Teorierna ovan ger en riktlinje till viktiga komponenter vid en organisatorisk förändring vilket bidrar med en djupare diskussion i uppsatsen. För att kunna analysera och undersöka hur dessa komponenter fungerar i praktiken har en kvalitativ forskningsansats med intervjuer av både medarbetare och chefer gjorts, vilket beskrivs vidare i följande kapitel.

3. Metod

I följande kapitel presenteras metoden och dess upplägg. Kapitel inleds med en beskrivning av studiedesignen och val av företag. Vidare presenteras processen gällande utformning av vår intervjuguide, val av respondenter och metod för att analysera insamlade data. Kapitlet avslutas med validitet, etiska hänsynstaganden och de begränsningar som framkommit samt hur de tagits till åtanke.

3.1 Studiedesign

Denna studie har använt sig av en kvalitativ forskningsmetod för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Eftersom en kvalitativ undersökning bidrar till en djupare förståelse har denna metoden valts, istället för en kvantitativ undersökning som ger en mer numerisk data och som endast skrapar på ytan (Lind 2014). Frågorna har begränsats till "hur och varför" och får därmed fram vad individen har för tankesätt, vilken kultur och vad för handlingsmönster som finns på företaget. Intervjuer har gjorts på ett valt företag inom bank- och finansbranschen. En intervju ger möjligheten till att få flera olika beskrivningar till det fenomen som ska studeras (Lind, 2014). Därmed ger intervjuerna oss möjligheten att få en mer nyanserad bild av upplevelser, känslor samt hur medarbetare och chefer har uppfattat förändringsarbetet vid implementeringen av GDPR. Lind (2014) beskriver även vikten av att välja rätt personer i en kvalitativ undersökning som ger betydelse åt undersökningen och där svaren från respondenterna hjälper till att svara på frågeställningarna och syftet. Därför har det valts att intervjua personer med olika positioner inom företaget för att ge en så nyanserad bild som möjligt. Vidare har insyn i organisationsförändringar skapats som bidrar till att besvara vårt syfte; att undersöka, utifrån medarbetarnas och chefernas, perspektiv hur ett företag inom bank- och finansbranschen har genomfört implementeringen av GDPR.

3.2 Val av företag

Det har valts att koncentreras på ett företag inom bank- och finansbranschen, då branschen hanterar en mängd känsliga personuppgifter. På grund av den ökade digitaliseringen har ett flertal bankkontor stängt ner och de allra flesta ärenden sker över internet via BankID. Det innebär att personuppgifter idag används på ett helt nytt sätt och hela branschen måste anpassa sig. Därav blev det relevant för oss att välja att göra en fallstudie på en av de stora bankerna i Sverige. Valet att koncentrera oss på endast en bank och en stad, resulterade till en mer djupgående bild av fenomenet. De som blev intervjuade är medarbetare med kundkontakt eftersom de hanterar en mängd persondata varje dag när de exempelvis ska öppna nya konton, starta nya typer av tjänster, kunna identifiera kunden och så vidare.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Utformning av intervjuguide

Den valda metoden i vår intervjuguide kallas för "tratt-teknik". Det innebär att intervjuerna började med så generella och övergripande frågor som möjligt (Patel & Davidsson 2011). Den här metoden kan göra intervjupersonerna mer motiverade och fånga deras engagemang då de i början får uttrycka sig mer fritt (Patel & Davidsson 2011).

Det har valts att användas en semistrukturerad karaktär för att skapa en konversation snarare än en manusstyrd dialog. Genom att strukturera upp intervjun i teman gav det oss en mer flexibel intervju som skapade flyt och gav oss mer nyanserade och detaljerade svar på frågorna. Inför intervjuerna var ett antal frågor förberedda till varje tema som fokuserar på det de olika delarna av förändringsarbetet, vilket enligt Bryman & Bell (2013) är passande att göra vid val av en semistrukturerad intervju. För att hålla frågorna mer öppna användes följande teman: generellt om företaget, uppfattning om GDPR, hur såg det ut på företaget innan GDPR, under införandet av GDPR samt efter GDPR. Det gav utrymme för intervjupersonen att tolka och besvara frågorna utifrån deras egen kontext. Intervjuerna anpassades efter de olika personerna och efter deras bakgrund och situation. Därav har intervjuerna sett olika ut från person till person. Eftersom intervjuerna har varit semistrukturerade så har följdfrågor kunnat ställas vilket i sin tur har gett oss djupare och mer utvecklande svar. Nedan i tabell 1 återfinns intervjuguiden med kategorier, undersökningsområde och exempelområde.

Tabell 1: Intervjuguide

Kategori	Undersökningsområde	Exempelfråga
Om respondent	<ul style="list-style-type: none"> För att få fram en bild av respondentens jobbsituation och erfarenheter 	<ul style="list-style-type: none"> Vilken tjänst respondenten har idag Hur länge respondenten har haft tjänsten Hur länge respondenten varit i företaget
Bild av företaget	<ul style="list-style-type: none"> Företagskultur Förtroende till ledningen Allmän inställning till företaget 	<ul style="list-style-type: none"> Hur ser företagskulturen ut Respondentens val av kärnord till företaget Respondentens och företags bild av kundrelationen
Uppfattning om GDPR	<ul style="list-style-type: none"> Förkunskap Förståelse 	<ul style="list-style-type: none"> Hur uppfattningen om GDPR ser ut Hur arbetet kring GDPR fungerar
Implementering och genomförande	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation Utbildning Förändringsarbete Motstånd Känsla av sammanhang 	<ul style="list-style-type: none"> Hur fungerade kommunikationen vid implementeringen Hur GDPR har införts i respondentens arbetsuppgifter
Mottagande och tolkning	<ul style="list-style-type: none"> Stöd Vad händer sen Känsla av sammanhang 	<ul style="list-style-type: none"> Om respondenten fick det stödet som behövdes Respondentens syn på förändringen
Resultatet av förändring	<ul style="list-style-type: none"> Faktorer för ett lyckat förändringsarbete Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Hur upplevde respondenten de förändringar som tillkom Hur har informationen, kommunikationen och feedback sett ut

3.3.2 Genomförande

Planen var att genomföra alla intervjuer genom att träffa respondenterna på plats hos företaget för att det skulle ge oss en mer tydlig bild av både intervjuobjektet och företagets miljö. Jacobsen (2002) skriver att människor känner att det är lättare att öppna upp sig när man får träffa intervjuaren och att de då känner sig mer bekväma i att kunna prata om känsliga frågor. På grund av att man får ett ansikte på den som intervjuar känner man sig tryggare vilket kan få subtila signaler som förloras när en intervju görs per telefon. Men på grund av rådande omständigheter, vilket beskrivs i slutet av det här kapitlet, utfördes tre intervjuer via Microsoft team.

3.3.3 Urval av respondenter

För den kvalitativa undersökningen valdes icke-sannolikhetsurval kallad "Snöbollsurval". Det innebär att man först väljer att intervju en person som sedan hänvisar dig till andra personer som du kan intervju (Bryman & Bell 2013). Det underlättade för oss att komma i kontakt med andra respondenter. På företaget kände vi sen tidigare en person med många kontakter inom organisationen, som gav oss rätt respondenter med de kvalifikationer som efterfrågades till studien. De personer som har intervjuats har valts att hålla anonyma under studiens gång. Fördelen med anonyma intervjuer är att de som blir intervjuade vågar prata mer fritt kring organisationen och sitt arbete (Lind 2014). I och med anonymiteten ställde också fler personer upp på en intervju, vilket gav oss en friare användning av det empiriska materialet. Därav sågs anonymiteten som något positivt för vår studie. Intervjuobjekten går under namnen "Respondent 1 till 9".

Det specifika förändringsfallet är att studera ett nytt regelverk. För att skapa en bättre förståelse valdes det att intervju en person med en högre position för att ge oss en mer nyanserad bild av förändringsprocessen då den personen kan beskriva mer detaljerat hur företaget arbetar med förändringsarbeten. För att få förstahandsinformation var det även viktigt att få kontakt med personer som var direkt involverade i planeringsprocessen.

Tabell 2: Respondenter

Namn	Yrkesroll/titel	Datum	Antal år i organisationen	Intervjutyp	Tid (min)	Transkriberade sidor
Respondent 1	Privat och förmögenhets rådgivare	200324	41	Personligt möte	32	6,5
Respondent 2	Kundrådgivare	200416	3	Personligt möte	26	5
Respondent 3	Kundrådgivare	200416	36	Personligt möte	25	4,5
Respondent 4	Kontorschef	200420	19	Personligt möte	26	5,5
Respondent 5	Riskmanager	200423	5	Per telefon	29	6
Respondent 6	Kontorschef	200430	34	Per telefon	27	5,5
Respondent 7	Kundrådgivare	200505	4	Per telefon	25	3,5
Respondent 8	Kundrådgivare	200513	30	Personligt möte	24	5,5
Respondent 9	Kundrådgivare	200513	4	Personligt möte	22	3

I tabell 2 ovan framgår det respondentens position, antal år i organisationen, hur intervjun genomfördes, tidsåtgång och antal transkriberade sidor. Inspelningarna av intervjuerna transkriberades i ett Word-dokument med typsnittet Times New Roman i storlek 12 med enkelt radavstånd. Då respondenterna gav oss liknande svar beslutades det därmed att inte gå vidare efter att ha intervjuat nio personer. Författarna ansåg att ingen mer relevant information kopplat till vår studie kunde urskiljas.

3.4 Transkribering och analys

För att inte gå miste om data från intervjuerna och enklare få en överblick av materialet, valdes det att transkribera intervjuerna. Det förenklade även användandet av materialet till empirin. För att underlätta transkriberingen valdes det att spela in intervjuerna vilket även gjorde det möjligt att lyssna på intervjuerna ytterligare gånger. På så sätt kunde det säkerställas att endast det som var relevant togs med. En ytterligare fördel med inspelningen var att konversationerna flyter på då man inte behöver ta pauser för att hinna anteckna. Med hjälp av transkriberingen kunde man även karaktärisera intervjupersonernas svar och hitta specifika citat och trender som underlättade datainsamlingen. Enligt Jacobsen (2002) underlättar transkribering arbetet på grund av att understrykningar och kommentarer kan tillkomma i texten, vilket inte hade varit möjligt med endast en ljudinspelning. Transkriberingarna stämmer inte överens med ljudinspelning till hundra procent då det valdes att ta bort material som skulle försämra läsbarheten och inte bidra till empirin så som upprepningar och stakningar.

Det valdes att utföra transkriberingarna direkt efter intervjuerna för att få de så detaljrika som möjligt och för att inte riskera att gå miste om viktig information som kan vara nyttig att ha med i empirin. En annan anledning till att transkribera direkt var möjligheten att lägga till mer frågor direkt efter varje intervju. Ett exempel på de aspekter som fanns intressanta var hur medarbetarna såg på företaget och dess kultur och därför valdes det att inleda intervjun med att ställa frågor kring detta. Det fanns även intressant att få en mer omfattande inblick i hur kommunikationen fungerat i samband med implementeringen och det valdes därför att lägga till ytterligare frågor kring det här efter de första två utförda intervjuerna. Vid intervjuerna valdes det även att kategorisera svaren efter relevans, återfinns i tabell 3, för att på så sätt tydligt finna de faktorer och kopplingar som var mest centrala för att besvara forskningsfrågorna. Svaren har till exempel delats in i kategorier som *uppfattning om GDPR, implementering och genomförande och mottagande och tolkning*.

3.4.1 Kodning av transkribering

Efter att transkriberingen av intervjuerna var gjord, valdes det att analysera transkripten och därefter kodades svaren. Vid kodning söktes det efter repetitiva mönster såsom likheter och skillnader mellan respondenternas svar. Som första steg valdes det att sammanfatta varje intervju och endast plocka ut en del nyckelord som ansågs vara betydande eller som upprepades under intervjuerna. Det fanns kärnord som till exempel *trygghet, kund i centrum, positivitet gällande GDPR, tidskrävande, förbättringsmöjligheter* och *förståelse*. Genom att använda oss av kodning blev det också enklare för oss att göra en sammanställning av empirin. Som andra steg letades det efter teman och saker som "passade ihop" med varandra. De teman som fanns var *kommunikation, motstånd, utbildning, trygghet och stöd*. Vidare

gjordes det en kodning av varje tema i form av underkategorier. Dessa olika teman och underkategorier kunde sedan appliceras till forskningsfrågorna. De huvudteman som bildades efter kodning var *om respondenten*, *bild av företaget*, *uppfattning om GDPR*, *implementering och genomförande*, *mottagande och tolkning* samt *resultat av förändring* vilka syftar till att besvara studiens frågeställningar. Det har valts att exkludera data från intervjuerna som inte var av betydelse för undersökningens syfte. De koder som valdes finns i tabell 3. Koderna kom fram utifrån hur intervjuobjektet svarat på frågorna och därefter har svaret placerats under en kategori. Ett svar kan placeras under fler kategorier beroende på hur många koder svaret berört. Det har löpande i empirin angetts vilken respondent som citerats. Det står även efter varje citat vilken respondent det är, datum och sidnummer i arkivet. Det kan exempelvis se ut såhär: (R1:200418:s2).

Tabell 3: Kodöversikt

Kod	Kategori
R	Om respondent
BF	Bild av företaget
UG	Uppfattning om GDPR
IG	Implementering och genomförande
MT	Mottagande och tolkning
RF	Resultat av förändring

3.5 Etiska hänsynstaganden

Vetenskapsrådet (2002) har gett ut fyra forskningsetiska principer som valdes att förhålla sig till i samband med insamlandet av det empiriska materialet. De fyra är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet har uppfyllts genom att vid första kontakt med företaget redogöra för syftet med vår studie. Med hänsyn till samtyckeskravet har det informerats till deltagarna om deras frivillighet att medverka och att de när de vill har rätt att avsluta sin medverkan. De tydliggjordes även för deltagarna att inspelningarna endast kommer vara tillgängliga för författarna och sedan raderas när studien avslutats. Konfidentialitetskravet har uppfyllts genom att de personer som medverkat har fått vara anonyma. Det innebär att deras personuppgifter och namn på organisationen har uteslutits från studien vilket gör det omöjlig för utomstående att kunna identifiera eller komma åt uppgifterna om deltagarna. Den sista principen, nyttjandekravet, har uppfyllts genom att användandet av de insamlade materialet endast kommer användas för forskningens ändamål. Alltså kommer inte den här studien användas eller utlånas för affärsmässigt bruk eller andra icke vetenskapliga syften. Lind (2015) menar att hur källor hanteras även är ett etiskt problem. För att stärka studiens trovärdighet har det valts att referera källorna enligt APA *The American Psychological Association*. Enligt Patel och Davidson (2011) är det ett vanligt sätt att referera till källor.

3.6 Sekundärdata

Sekundärdata för studien har samlats in genom sökningar i artikeldatabasen Google Scholar. Sökord som använts har främst varit; *change management, communication, organizational change och employee involvement*. Med hjälp av Google Scholars funktion som anger hur många gånger en artikel blivit citerad har det valts ut de mest citerade artiklarna för att öka trovärdigheten i innehållet. Vidare har tryckt litteratur lånats på ekonomiska och samhällsvetenskapliga biblioteken i form av böcker inom företagsekonomi där ämnesområdena varit organisationsförändringar och förändringsarbete. Utifrån den tryckta litteraturen har det även funnits relevanta artiklar som använts av författarna. Det hjälpte oss att skapa en bredare teoretisk referensram som dessutom gav oss nya perspektiv.

Då förändringsarbete är ett väl utforskat ämne finns det en mängd teoretiskt material inom det här området från tidigt 1900-tal. Det har valts att använda så sent publicerade artiklar som möjligt för att finna en mer nutida kontext. Dock är författarna medvetna om problemen som finns med sekundärdata. Till exempel kan den ursprungliga författaren haft ett specifikt syfte med studien som inte överensstämmer med vårt syfte för uppsatsen. Ett annat exempel kan vara att författaren har personifierat data, alltså att personliga åsikter har vägts in i insamlingen. Författarna är även medvetna om att det ofta filtreras bort vissa delar utav data vid en studie eftersom det annars blir för stor mängd att presentera i en bok eller artikel (Jacobsen 2002).

3.7 Validitet

Då det är en kvalitativ studie är en nackdel att det endast har kunnat göras ett begränsat antal intervjuer vilket gör det svårt att generalisera slutsatserna. Det försvårar användning av resultatet i vidare forskning. Eftersom urvalet är baserat på ett icke-sannolikhetsurval innebär det att urvalet inte är lämpligt för att representera en hel bransch, vilket författarna är medvetna om. Istället har fokus lagts på att ge en djupare förståelse för ett specifikt företag snarare än en bred och generell bild som inte hade gett oss en lika djupgående undersökning.

Vårt empiriska material består av nio kvalitativa intervjuer med medarbetare och chefer som direkt påverkas av arbetet med GDPR. Därför bör resultatet av studien endast ses som en indikator till resultatet snarare än att studien är en vedertagen sanning. En ytterligare kritik mot studier med en kvalitativ forskningsmetod är att de kan ha en benägenhet att bli alltför subjektiva. Det beror på att resultaten i studierna blir påverkade av forskarnas personliga tankar och uppfattningar. Eftersom det har valts att ställa frågor relaterade till den teoretiska referensramen har uppsatsen blivit färgad av vad forskningen säger. Om uppsatsen hade utgått från andra teorier hade intervjuerna och resultatet sett annorlunda ut. Förhållandet som skapas mellan forskaren och respondenten kan resultera i en subjektivitet (Bryman & Bell, 2013). Trots den här kritiken valdes det att göra en kvalitativ undersökning då syftet var att tolka och förstå ett fenomen istället för att förklara det.

Fortsättningsvis beskriver Patel och Davidson (2011) den kritik som finns mot personliga intervjuer. De menar att den som utför intervjun kan reagera positivt eller negativt på respondentens svar och därmed påverka denne. Det har hanterats genom att undvika att visa reaktioner på det respondenten svarar samt att så öppna frågor som möjligt har ställts. Då

studien utgår från ett nordiskt företag är det fullt möjligt att resultatet inte hade sett likadant ut i andra länder på grund av andra lagar, kulturer och normer.

3.8 Begränsningar

På grund av pandemin Covid-19 hindrades insamlingen av det empiriska materialet. Den initiala planen var att alla intervjuer skulle ske på plats men tre av intervjuerna fick dessvärre ske via Microsoft Teams på grund av att företaget inte fick tillåtelse att ha möten med utomstående på arbetsplatsen. Det resulterade i att miljön och reaktioner inte kunde tolkas på samma sätt som var tänkt.

4. Empiri

I följande avsnitt redogörs för resultaten av vår empiriska undersökning. Här har informationen som framkommit under intervjuerna sammanställts. Empirin är uppdelad i fem delar med tillhörande underrubriker. Inledningsvis presenteras det vad respondenterna har för bild av företaget. Vidare beskrivs hur respondenterna uppfattar GDPR, hur implementeringen och genomförandet gått till, hur mottagning och tolkning var och avslutningsvis resultatet av förändring. Citaten från respondenterna i empirikapitlet är skrivna i kursivt format löpande genom hela kapitlet.

4.1 Bilden av företaget

Synen på företaget hos respondenterna är relativt unison. Alla menar att de känner stark gemenskap och trygghet i företaget. De beskriver att de har en bra samhörighet med sina kollegor. Det är viktigt att alla vet vad deras arbetsuppgifter är för ett fungerande samarbete. Ett återkommande svar från samtliga respondenter är att företaget har en bra företagskultur där man känner tillit till varandra. Respondent 4 (kontorschef) anser att det är en öppen kultur på företaget;

“Där man förväntar sig att man ska få säga vad man tycker, att alla ska få ha en åsikt” (R4:200420:s2).

Vidare menar kontorschefen att i ett stort företag ska värderingarna genomsyra hela företaget, vilket de gör. Respondenten menar att det är människor de arbetar med dagligen och det är deras intresse som är i centrum. För att kunna leverera bra kundservice behöver medarbetarna själva vara nöjda. Respondent 8 (kundrådgivare) uttryckte sig på följande sätt;

“Det vi har pratat om på sistone är att en nöjd medarbetare ger en nöjd kund. Man börjar ifråga; att ha nöjda medarbetare, nöjda banktjänstemän och då får vi nöjda kunder och då får man bra resultat” (R8:200513:s1).

Vidare berättar respondent 8 att det är viktigt med en företagskultur där de anställda känner att de kan bidra till utvecklingen, att någon lyssnar och tar till sig deras åsikter. Kundrådgivaren berättade att deras åsikter kan lyftas fram genom flera kanaler inom banken. Dels genom enkäter samt genom ett forum där medarbetarna kan skicka in förslag och förbättringar för det interna och externa arbetet. Här menar respondenten att banken lyssnar på sina anställda.

“Det är en till styrka banken har, att vi har en välutvecklad kanal för att föra fram åsikter” (R8:200513:s1).

Respondent 3 (kundrådgivare) anser att det är ett bra, stabilt och stort företag där möjligheten att byta tjänst finns i jämförelse med ett mindre företag. Kundrådgivaren menar att det finns utvecklingsmöjligheter i banken, vilket respondenten uppskattar. Respondent 5 (riskmanager) säger att företaget är extremt kundfokuserat och att de vill att medarbetarna ska vara trygga i företaget för kundernas skull. Riskmanagern menar att företaget värdesätter kundernas behov och samtidigt vill de att kunderna ska uppfatta att alla anställda som arbetar inom företaget är

lätta att ha att göra med. Respondenten berättar vidare hur företaget har arbetat med sin digitalisering, vilket idag har blivit framgångsrikt.

”Jag hoppas att man upplever oss som en trygg bank, det vill jag tro i alla fall”
(R5:200423:s1).

Vidare berättar respondent 9 (kundrådgivare) att makten och inflytandet på kontoret är jämt fördelat. Kundrådgivaren berättar vidare att det inte känns som att man har någon chef vilket ger en känsla av att ingen dikterar hur de anställda ska arbeta. Respondenten fortsätter med att säga att det handlar om att ta eget ansvar och att “lyssna på sin magkänsla”.

4.2 Uppfattning om GDPR

På frågan “vad är din uppfattning om GDPR generellt?” hade respondenterna till en början delade meningar. Två av respondenterna svarade inledningsvis att de ansåg att GDPR är bra och att de lär känna sina kunder bättre. Respondent 1 (privat och förmögenhetsrådgivare) berättar att insamlandet av personliga data har efter GDPR blivit mer precist. Den information som banken lagrar idag ska stärka relationen med sina kunder. I och med GDPR kan kunder idag begära ut den informationen som finns lagrad om dem och därför är det viktigt att banken endast sparar relevant data. Den information som dokumenteras om kunderna ska bidra till att förhindrar svarta pengar och finansieringen av verksamheter som har hand om vapen, våld, prostitution, droger och så vidare. Människor har bråttom och lagen är tidskrävande. Dock är lagen nödvändig även om processen tar längre tid än tidigare. Respondent 2 (kundrådgivare) säger likaså att processen tar längre tid vilket kan vara frustrerande men att kunden känner sig tryggare i hur företaget hanterar personuppgifterna. Respondent 9 (kundrådgivare) berättar att tidigare var det mer kunder inne på kontoren, vilket resulterade i att det inte fanns tillräckligt med tid, varken för medarbetare eller kunderna. Den stressiga miljön skapade problem i och med att kunderna inte kände sig prioriterade och det var större risk att fel uppstod. Idag är det inte lika många kunder inne på kontoren och kötiderna är kortare. Att en GDPR-incident uppstår har därmed minskat. Respondent 8 (kundrådgivare) svarade att det är speciellt viktigt inom banken att man arbetar med underordnande former för att skapa ett förtroende hos sina kunder och mellan sina medarbetare men även ett förtroende för samhället.

“Att när man kommer till banken gäller det vissa regler och kunden ska känna sig trygg att man håller på sekretess och att de uppgifter som det finns om mig i banken som kund, att det är reglerat” (R8:2000513:s2).

Respondent 3 (kundrådgivare) och respondent 4 (kontorschef) svarade inledningsvis att GDPR kändes stressigt och jobbigt till en början.

“När det kom tänkte jag, nä men gud vad är det här, vad är det nu vi ska göra? Ska allt regleras? Och för egen del blev man lite stressad när man fick mejl från vart och annat ställe om att man var tvungen att godkänna GDPR” (R3:200416:s1).

Men respondent 3 avslutade sedan med att säga;

“Sen förstod man ganska snabbt att det här är bra. Det är kundernas trygghet och säkerhet det handlar om att vi ska ge rätt information, till rätt person, under rätt tillfälle. Så jag tycker GDPR har varit bra” (R3:200416:s1).

Kundrådgivaren menar att GDPR blev enklare med tiden efter att medarbetaren förstod betydelsen av lagen och att den stärker säkerheten för kunderna. Respondent 4 (kontorschef) menar likaså att inledningsvis var det tungt och krävande. Det var en del genomgångar och utbildningar som de anställda var tvungna att genomföra. Kontorschefen påpekar dock att de är vana på banken att arbeta med sekretess. Därav blev det en självklarhet när GDPR kom som gav kunderna ett ännu bättre skydd vid hanteringen av deras personuppgifter. Respondent 5 (riskmanager) jämförde GDPR med den tidigare lagen PUL och svarade att den hade gjort sitt. Den var inte tillräckligt anpassad efter digitaliseringen som finns idag. GDPR medför ett bra skydd för medborgarna och att individers uppgifter inte används i onödan.

“Så jag tror att det är bra att den finns och värnar om medborgaren och att det hjälper oss att tänka kring vissa processer på ett bättre sätt, så jag har inga dilemman med det, jag tycker att det behövs” (R5:200423:s1).

Sammanfattningsvis tyckte samtliga respondenter att GDPR är nödvändig men att det till en början innebar ett omfattande och detaljerat informationsflöde.

4.3 Implementering och genomförande

Alla respondenter kände förtroende för organisationen och inväntade utbildningar och information. Ingen av kontorscheferna behövde på egen hand ge ut utbildningar och tester till sina anställda på de lokala kontoren, utan det är banken som ger ut system och verktyg. De förlitar sig helt på de centrala utbildningar som erbjöds av bankens projektgrupper. Det kontorscheferna behövde ta ansvar för, var att se till att sina anställda utförde utbildningarna och tog del av informationen. Respondent 8 (kundrådgivare) att de har ett stort förtroende för experterna som arbetar inom banken.

“Vår bank är ett så stort företag med så mycket muskler och IT, så mycket är byggt för att det ska funka, vilket gör att man gör rätt” (R4:200416:s1).

Det var ett team med projektledare i banken som tog fram utbildningsmaterialet där deras riskmanager fick vara med och laborera och tycka till innan det skickades ut till kontoren. Utbildningarna som tillkom var på 2–3 timmar samt att det kunde komma in kollegor till kontoren för en intern utbildning eller genomgång. Utbildningarna berörde exempel på situationer som kan uppstå, hur personuppgifter ska dokumenteras och hur en GDPR-incident ska rapporteras. Ingen respondent uppfattade utbildningarna som otydliga och känner att de vet var de ska vända sig om de har frågor eller funderingar gällande GDPR. Samtliga ansåg att det var strukturerat och tydligt. Efter utbildningarna har de diskuterats i grupper angående situationer som kan uppstå. Respondent 4 (kontorschef) berättar att de alltid har haft kvalitetssäkringar och kvalitetsgenomgångar som mät på olika sätt. Respondenten menar att GDPR inte har tillfört någon större förändring i deras sätt att arbeta. Det görs för att säkerställa att de anställda vet hur de ska rapportera incidenter och hur kunden ska gå tillväga. Utbildningar och genomgångar gällande deras etiska riktlinjer, varav GDPR är

inkluderat i, görs årligen för att uppdatera de anställda om vad det innebär och vad som är viktigt att tänka på.

“Vi får uppdatering så att vi inte ska gå på något nytt som kan ta skada”
(R1:200324:s1).

Respondent 8 (kundrådgivare) berättade att de ofta fortfarande har möten där de kan ställa frågor om och diskutera GDPR. Det är viktigt menar respondenten för att hålla sig uppdaterad och påmind om lagen.

4.3.1 Ansvarstagande

På samma sätt som medarbetarna har ett förtroende till ledningen menar även respondent 4 (kontorschef) att det är viktigt att det finns ett förtroende till sina medarbetare. När det sker en GDPR-incident måste en anmälan ske inom 72 timmar, oavsett om kontorschefen är på plats eller inte. Därav är det viktigt för cheferna att känna förtroende till sina medarbetare och kunna släppa på kontrollen.

“Då förväntar jag mig att man ska ha koll på det man gör. Det vet jag att dem inte har, men då förväntar jag mig att de tar reda på det” (R4:200420:s1).

Det är ett fåtal gånger en GDPR-anmälan har behövts göras, vilket leder till att alla anställda troligen inte kan processen utantill. Gällande utbildningar så görs det inget test efter utan endast diskussionsfrågor. Enligt respondent 6 (kontorschef) är det online-utbildningar där medarbetarna kan välja om de vill delta på utbildningarna eller inte. Dock försvårar det situationer då GDPR-incidenter sker, därför är ansvar och förtroende viktigt åt båda hållen.

4.3.2 Svårigheter vid införandet

Banken arbetar i team och därför är det viktigt att kundinformationen dokumenteras på rätt sätt för att informationen ska kunna överföras smidigt mellan medarbetare. När en kund ringer till bankens kundtjänst för att boka en tid med sin rådgivare gällande till exempel en skilsmässa, får inte banken dokumentera det på grund av att det kan vara integritetskränkande. Är det relevant information får det dokumenteras eftersom en kund har rätten att begära ut information som banken har sparat om dem. De nya processerna kring hanteringen av personuppgifter ansågs som krävande till en början då de tog tid att anpassa sig efter de nya arbetsrutinerna. Men samtliga respondenter ansåg att det finns en trygghet i organisationen med kunniga medarbetare att vända sig till.

“Hade jag inte känt mig så trygg, hade jag nog blivit mer orolig. Men vi har specialister inom de olika områdena som arbetar för oss ställer upp så kommunikationen fungerar bra”
(R6:200430:s1).

Med GDPR tillkom nya lagar och regler som skulle följas. Det är viktigt att få in rätt dokument och rätt information från kunder, men idag är de flesta kunderna medvetna om GDPR och har en förståelse till att rådgivarna frågar fler frågor än tidigare. Ytterligare något som förändrades var kommunikationen med kunderna då marknadsföringsprocessen förändrades. Idag får inte banken skicka ut massutskick till sina kunder eller använda sig av information som inte är relevant, exempelvis intressen eller relationsstatus. Alla respondenter

svarade liknande gällande organisationsförändringen om att lagar är till för att följas. Banken ska förmedla förtroende där kunderna ska känna sig trygga i att banken hanterar deras personliga data på rätt sätt. Det är ett skydd för kunderna och deras personuppgifter samt att det hjälper organisationer att förbättra sina processer.

4.3.3 Förbättringsmöjligheter

Respondent 5 (riskmanager) som var med vid skapandet av utbildningar fick frågan “om det finns något som kunde ha varit tydligare i förändringsarbetet?” och svarade att projektet borde ha överlämnats över till någon eller några fler innan de som hade hand om projektet slutade. Respondenten menar att det är något som kunde förbättrats. Respondent 4 (kontorschef) ansåg att införandet av GDPR var problemfritt. Dock poängterades det att mellanchefer saknar stöd och direktiv i hur de ska hantera medarbetarnas eventuella oro vid förändringsarbeten. Det finns alltid utbildningar på hur arbetsprocessen ska förändras men inte gällande de mjuka faktorerna.

“Är det en jättestor förändring då kan människor må dåligt i det och bli motstridiga, oroliga, ledsna, arga osv. Hade det varit en förändring som påverkat medarbetarnas välmående, hade jag nog behövt ett stöd om hur jag som ledare ska leda mitt team till att må bra i en förändring” (R4:200420:s3).

4.4 Mottagande och tolkning

Vid införandet av GDPR tydliggjordes det att lagen skulle vara som ett utökat kundskydd vilket gav ut en positiv bild av förändringsarbetet. Det var bra informationsflöde med tydliga instruktioner om den nya lagen. Det var en envägs kommunikation gällande förändringsarbetet på grund av att det var en ny lagstiftning och det var endast att inrätta sig efter det menar respondenterna. Efter att utbildningen var klar fick medarbetarna möjligheten att sitta i mindre grupper för att kunna diskutera situationer, vilket förenklade processen genom god kommunikation. Då kunde medarbetarna ta kontakt och diskutera med sin närmsta chef för tydligare instruktioner eller få svar på sina frågor. Respondent 7 (kundrådgivare) berättar;

“För mig är det alltid enklare att få diskutera olika scenarier efter att jag fått en mängd ny information. På så sätt lär jag bättre” (R7:200505:s1).

När situationer uppstår är det viktigt att alla medarbetare tar del av informationen och lär sig utav det.

“Om vi skickar ut fel brev till fel person, då får vi lyfta i teamet att denna incidenten hänt, vad har gått fel och hur ska vi gå väga till nu och hur ska vi tänka framöver för att inte göra samma sak igen” (R6:200430:s1).

4.4.1 Stöd

På frågan “om kommunikationen var tillräckligt bra vid införandet av förändringsarbetet av GDPR”, svarade respondent 1 (privat och förmögenhetsrådgivare) att mycket handlar om inställning. Vissa är positiva till förändringar, andra inte. Respondenterna är eniga om att det var en stor mängd information att ta in innan utbildningarna hade börjat, men så fort

utbildning och genomgångar var igång blev allt tydligare. GDPR-incidenter händer inte så ofta och därför är det viktigt att cheferna ska stötta och informera sina medarbetare.

“Det handlar mer hur man ska göra det, och då kommer mitt jobb in för att stötta medarbetaren om hur vi gör. Det är glasklart” (R6:200430:s4).

Alla respondenter anser att kommunikationen till sin närmsta chef är bra och att det alltid finns någon att vända sig till när problem uppstår. Respondent 7 (kundrådgivare) menar att;

“Är det beslut som är för komplexa att lösa på egen hand, kan jag alltid kontakta min chef utan att känna mig i vägen” (R7:200505:s4).

Respondent 8 (rådgivare) känner alltid stöd och trygghet till sina kollegor. Det finns alltid experter på plats och andra kollegor att kontakta vid frågor. Medarbetarna har en egen intern support som de alltid kan vända sig till under arbetstid vid behov av information eller tillvägagångssätt. Respondenten poängterade att medarbetarna alltid arbetar i team.

4.5 Resultat av förändring

4.5.1 Uppföljning och rapportering

Alla respondenter hade i slutändan en positiv inställning till lagen och vad den innebar och ansåg att resultaten blev goda. Respondent 1 (privat och förmögenhetsrådgivare) berättar att de är rapporteringsskyldiga och att finansinspektionen gör stickprov och kontroller så de följer lagen. Respondent 3 (Kundrådgivare) berättar att de har kontinuerliga uppföljningar för att säkerställa ett fortsatt gott arbete. Respondenten menar att de tänker till en extra gång hur de hanterar kundernas papper och att de inte ska ligga framme synligt eller komma i fel händer. Gemensamt för ett flertal av respondenter var även att de ansåg att de känner sina kunder bättre idag och det kan förhindra brottslighet och penningtvätt. De anser att de har säkrare mejlkontakt via kontoret till kundernas internetbank istället för deras privata mail. De berättar att deras verktyg har utvecklats och det har blivit mer detaljerade frågor efter införandet av GDPR. Ingen av respondenter ansåg att kunderna upplevde det som störande. Respondent 5 (riskmanager) menar att;

“Vi ska värna om kundernas uppgifter och inte slarva med dem och vara nonchalanta, utan använda uppgifterna med respekt och vördnad” (R5:200423:s4).

Att de är mer medvetna om kundernas personuppgifter och värnar om dem är en gemensam bild hos respondenter. De menar att de har en större medvetenhet kring vad som ska rapporteras vilket är den största skillnaden gentemot tidigare.

4.5.2 Trygghet och förtroende

Gemensamt för alla respondenter var att GDPR medförde trygghet, förtroende och säkerhet. Det gav personskydd och ökad sekretess för individen. Respondent 6 (kontorschef) menade att i deras vision ska kunden känna sig trygg i banken och där fyller GDPR sin funktion. Respondent 4 (kontorschef) uttryckte sig på likande sätt att de känner sig ännu tryggare i hur de tar hand om sina kunder idag. En av kontorscheferna och riskmanagern uttryckte sig lika om hur viktigt det är att känna förtroende till sina medarbetare. Det krävs att medarbetarna tar

ansvar om någonting händer gällande en GDPR-incident. Respondent 5 (riskmanager) menar att;

“Man måste vara snabb på bollen precis när man har upptäckt det. Man kan inte sitta och slira, utan upptäcker du det 16.00 på en fredag då får man ta hand om det 16.00 på en fredag. Råkar det vara nyårsafton då måste någon jobba med det om det är ett stort brott som har uppstått, eller att man inte har följt GDPR” (R5:200423:s4).

Likaså menade respondent 4 (kontorschef) att som chef måste man förklara för sina anställda att de ska vara uppmärksamma och ta tag i ärendet direkt. Respondenten menade;

“Om det händer något klockan 3 på eftermiddagen, att de ger ut fel kontoutdrag till fel person, då kan vi inte vänta till måndag morgon när jag kommer, utan det måste göras klockan 3 på fredagen” (R4:200420:s4).

Respondent 8 (kundrådgivare) berättade under intervjun att de har goda interna arbetsrelationer. De känner ett stort förtroende till de experter som finns på de olika avdelningarna och även till sina medarbetare.

4.5.3 Förändrade arbetsuppgifter

Något som försvann i samband med implementeringen av GDPR var att medarbetarna inte längre fick göra direktutskick med reklam innehåll. Rådgivarna var heller inte längre tillåtna att dokumentera kundernas intressen. Efter GDPR är inte det tillåtet längre förklarar respondent 6, vilket blev en utmaning då de gärna vill kunna vara personliga med kunden. På likande sätt berättade respondent 4 (kontorschef) att de tidigare fick skicka ut gruppmejl till ett antal personer som de visste var intresserade av en viss aktieobligation som banken hade. Det var inte heller tillåtet längre efter införandet av den nya lagen.

Vidare berättar respondent 5 (riskmanager) att de fortsätter göra årliga utbildningar där GDPR ingår och uppdateras. Banken fortsätter att kontinuerligt informera och arbeta med GDPR. De incidenter som har hänt i banken har lyfts fram för att ta lärdom av dem och minska risken för att en incident ska upprepas. Det arbetar aktivt med att säkerställa att de nya rutinerna och processerna följs.

5. Analys

I följande kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av tidigare forskning som presenterades i vår teoretiska referensram. Analysen är till för att identifiera likheter och skillnader i det insamlade materialet, samt för att se hur empirin ställer sig mot tidigare forskning inom ämnet. Analysen är indelad efter de teman som presenterades i kodningen av det insamlade materialet. Efter att vårt empiriska material har analyserats kunde de konstateras flera likheter och skillnader gentemot tidigare forskning.

5.1 Bilden av företaget

Respondenterna delar en gemensam syn på företaget vilket är att de anser att de finns en bra företagskultur och trygghet där de arbetar. Det stämmer överens med vad forskare i litteratur som den teoretiska referensramen är baserad på säger om att ha tillit till ledningen och företaget man arbetar på. Alla respondenter beskriver att bankens goda företagskultur genomsyrar företaget. En tydlig likhet kan ses med den återkommande rekommendationen inom forskningen kring organisationsförändringar. Morgan och Zeffane (2003) menar att det är viktigt att ha en kultur på ett företag som förmedlar en allmän känsla av förtroende för att de styrande gör vad som är bäst för företaget och dess anställda. Eftersom alla respondenterna anser att kunden är det viktigaste i företaget och att de vill vara trygga i hur de bemöter kunden är det viktigt att känna att medarbetarna stöttar varandra. Vidare beskriver en respondent att det är viktigt att börja arbeta inifrån företaget och utåt. Det här eftersom nöjda medarbetare leder till nöjda kunder vilket i sin tur ger goda resultat. Det stämmer väl överens med de element som påverkar förtroende för ledningen enligt Clark och Payne (1997).

Eftersom alla respondenter anser att företaget är tryggt tyder det på att ledningen är ärliga och uppriktiga mot sin personal. Det tyder på att de anställda anser att ledningen är kompetent, har ett konsekvent beteende, välmenande motiv och är transperanta. Alla elementen skapar goda förutsättningar för att genomföra en lyckad organisationsförändring, vilket verkar ha funnits hos företaget redan innan införandet av GDPR. Andersson (2018) talar om vikten av gemenskap och samarbete i ett företag. En av respondenterna uttryckte sig på liknande sätt; *“vi har en stark gemenskap, en bra kultur”*. Andersson (2018) menar att om de finns en positiv företagsanda och ett fungerande samarbete i organisationen leder det till att lättare hantera förändringar då man står på en stabilare grund i företaget. En av respondenterna menar även att resultatet av kortare kötider har lett till att medarbetarna känner sig mer prioriterade och i sin tur kan ge en bättre service till sina kunder. Det är något som bidrar till att medarbetarna utför sina arbeten på ett bättre sätt och minimerar misstag. Vidare menar en respondent att kontoret arbetar decentraliserat. Det finns inte någon hierarki på kontoret enligt respondenten vilket resulterar i att företaget ses som en platt organisation där medarbetarna vågar ta eget ansvar. Det går att se likheter med hur Andersson (2018) ser på ansvarstagande och initiativförmåga som bidrar till att medarbetare känner sig ansvariga och därför blir mer aktiva i organisationen. Han säger att medarbetare som får mer decentraliserade arbetsuppgifter är mer benägna till att ta egna initiativ vilket stämmer överens med det respondenten menar kring att kontoret är decentraliserat. Det verkar finnas en god syn på företaget hos respondenterna som skapat trygghet och gott samarbete. Med

ovanstående litteratur som bakgrund innebar det att de fanns goda förutsättningar för företaget att lyckas med implementeringen av GDPR.

5.2 Uppfattning om GDPR

Lewin (1951) beskriver en förändrings tre faser där upptining är den första som handlar om förberedelse och en insikt om att en förändring är nödvändig. Utifrån respondenternas svar finns det två respondenter som till en början skiljer sig från Lewins rekommendationer gällande inställningen till förändringen och förståelsen av att förändringen är nödvändig. De två respondenterna som inledningsvis hade negativ attityd till förändringen ansåg att lagen kändes tungt och jobbigt. Enligt Lewin (1951) beror det på att de inte förstår att förändringen är nödvändig och de inte ser behovet utav förändringen. Det kan skapa motstånd och det innebär att upptiningsfasen inte är färdig. Respondenterna som först ansåg att det var tungt och jobbigt säger sedan att när de insåg att det är ett bra verktyg som ska stärka säkerheten, blev det lättare att acceptera den nya lagen. Det stämmer väl överens med Lewins (1951) första fas där förståelse för förändringen är nödvändig vilket leder till att medarbetarna lättare accepterar den och anpassar sig till den.

De övriga respondenterna är positiva till GDPR innan den implementerades. Det stämmer överens med vad Lewin (1951) säger är viktigt i upptiningsfasen där medarbetarna bör skapa en förståelse till varför förändringen bör göras. De som ansågs vara positiva till förändringen menade att lagen skyddar kundens personuppgifter men förhindrar även svarta pengar och finansiering av verksamheter som har hand om vapen, våld, prostitution och droger. Det innebär att de hade fått en god förståelse för den nya lagens syfte som skulle skapa en ökad trygghet i hur alla företag använder personuppgifter. Det innebär att de som var positiva och förstod förändringen var mer benägna till att acceptera och anpassa sig till det nya arbetssättet. Lewin (1951) menar att upptiningen är viktig för att försätta lyckas i nästa fas av förändringen.

Likaså kan likheter dras med vad Ford, Ford & McNamara (2002) menar, det vill säga att hur förändringsarbetet kommer utspela sig beror på hur pass bra medarbetarna i organisationen förstår sig på förändringen. Det stämmer väl överens med att de som tidigt förstod att GDPR var något nödvändigt och aktuellt tog lättare på förändringsarbetet. De som såg förändringen som mer påtaglig till en början hade mer personliga skäl, eftersom de såg mejlutsickan som stressande. När de sedan fick förståelse för varför förändringen var nödvändig genom utbildningar och kommunikation skapade de mer delaktighet och engagemang vilket bidrog till att de lättare kunde se förändringen som något positivt.

5.3 Implementering och genomförande

Med bakgrunden ovan kände alla respondenter förtroende för organisationen och var slutligen positivt inställda till förändringen och därmed inväntade utbildningar och information kring GDPR. Enligt Lewin (1951) går de här in i andra fasen som är förändringsfasen där det är viktigt att snabbt använda sig av verktyg för att förbättra förändringen. Respondenterna fick genomgå utbildningar som innehöll viktig information kring GDPR och penningtvättslagen som skulle hjälpa dem i deras dagliga arbete. Eftersom utbildningarna berörde exempel på situationer som kunde uppstå fick de goda förutsättningar

för att lyckas ändra sina arbetsrutiner. Lewin (1951) menar att det är viktigt att testa sig fram och se vad som fungerar, vilket respondenterna fick möjlighet att göra. De hade även diskussioner efter utbildningarna i gemensamma grupper vilket tyder på att alla fick aktivt delta i själva förändringsprocessen och det menar Lewin (1951) är viktigt för att uppnå en lyckad förändring. Vidare kan likheter dras med vad Czarniawska (2015) menar att system inte kan förändra sig själv men att en förbättring alltid är möjligt. Ett flertal av respondenterna menar att banken har haft kvalitetssäkringar även innan GDPR tillkom.

Czarniawska (2015) menar att förnyelse syftar till att förnya något som redan finns, vilket verkar vara ett genomgående tema i det här förändringsarbetet hos företaget. En respondent menar att de positiva med GDPR för bank- och finansbranschen är att förändringen inte blev så påtaglig eftersom att banken redan innan kontrollerade kunders uppgifter noga på grund av deras sekretess och skydd av kundernas personliga data. Dock medförde GDPR att arbetsprocesserna blev tydligare, säkrare och bättre gällande deras kundskydd som redan fanns i deras rutiner. Liksom Czarniawska pratar om en förbättring, menar Ahrenfelt (2013) att förändring av första ordningen innebär att man förnyar något som redan finns inom organisationen. Det innebär inte att hela systemet förändras utan att det snarare skapar nya rutiner av de äldre mönstren inom organisationen. Enligt respondenternas gemensamma uppfattning kan slutsatser dras kring att det är det som verkar ha skett i denna förändringsprocess. Eftersom företaget redan hade liknande arbetsrutiner gällande sekretess och kvalitetssäkringar medförde implementeringen endast en förnyelse av arbetsvanorna vilket underlättade förändringsprocessen.

5.3.1 Återfrysning

I Lewins sista och tredje fas i förändringen, återfrysning, är det viktigt att se till att den förändring som vuxit fram ska kvarstå och inte återgå till det gamla beteendemönstret. Det problematiska som uppstår gällande förändringsarbetet är att incidenter som berör GDPR händer sällan. Det gör att processer som till exempel hur man gör en incidentanmälan inte faller naturligt. Dock menar respondenterna att deras arbetsrutiner har blivit bättre men om ett fel uppstår kommer de behöva hjälp av kollegor. Därav arbetar banken med kontinuerliga uppföljningar för att påminna sina anställda om detaljer och information kring rutiner om lagen. Lewin (1951) menar i sin teori att om inte förändringen kvarstår kommer beteendemönstret att återgå till det gamla.

En av respondenterna berättade även att överlämningen av projektet inte blev bra. De som arbetade med projektet har nu slutat och lämnat över sitt arbete, vilket kunde tagits hand om bättre. Respondenten menar att projektet hade behövts överlämnats till någon eller några tidigare för att det skulle blivit tydligare kring hur förändringsarbetet skulle fortlöpa. Denna fas anses vara minst lika viktig som de andra två enligt Lewin (1951) då det är viktigt att arbetsrutiner förankras så att arbetet fortsätter på det nya sättet.

Vidare ansåg en respondent vars roll är kontorschef att det saknades stöd angående hur de ska arbeta med sina medarbetares oro kring förändringsarbeten generellt. Respondenten såg inte förändringsarbetet kring GDPR som problematiskt, utan snarare hur banken arbetar med de mjuka faktorerna i allmänhet. Kontorschefen säger att organisationen inte alltid tar hänsyn till

de konsekvenser som kan uppstå vid ett förändringsarbete. Här kan likheter dras med vad Jacobsen (2013) menar kring reaktioner på en förändring som kan förklaras av människans psykologiska försvarsmekanismer. Medarbetare kan reagera motståndsfyllt vid förändringar då de kan ses som ett hot. Dock menar respondenten att förändringen i det här fallet inte var särskilt märkbart och det blev snarare en förnyelse av tidigare rutiner, därmed skapades inget större motstånd till förändringen. Om förändringen hade varit mer omfattande för medarbetarna hade det kunnat påverka medarbetarnas välmående och de kunde bli mer motstridiga.

5.3.2 Delaktighet och gemenskap

Enligt respondenterna är kommunikationen både vertikal och horisontell inom företaget. Information och utbildning når medarbetarna snabbt vilket förenklar deras arbetssituation. Vidare har medarbetarna möjligheten till att få sin röst hörd genom flera olika kanaler. Enligt Nilsson (2002) är teorin KASAM, känsla av sammanhang, behövlig för att förbättra möjligheter kring förändring och minska motstånd. De fyra begreppsparen som Andersson (2018) beskriver vid en organisatorisk förändring; *Förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet och ansvarstagande och initiativförmåga*, kan lyftas fram ur respondenternas svar gällande förändringsarbetet. Banken känner ett förtroende för sina medarbetare att de ska göra utbildningarna och ta del av den informationen som skickas ut för att underlätta deras arbetssituation. Enligt Andersson (2018) kommer anställda med utbildning och erfarenhet känna ett större engagemang till sitt arbete och se deras arbetsuppgifter som intressanta och utmanande, vilket i sin tur leder till ett bättre resultat. De respondenterna med chefsroller gav liknande svar gällande hur de ser på sina medarbetare. De förväntar sig och har ett förtroende till sitt team att om en GDPR-incident sker, ska medarbetarna oavsett vem som är där eller vilken tid det sker på dagen rapportera det omedelbart. Cheferna är medvetna om att en GDPR-anmälan görs ytterst sällan, därav är det medarbetarnas ansvar att själva ta reda på hur de ska gå tillväga samt be kollegor om hjälp och använda sig utav bankens intranät. Medarbetarna har även möjligheten att själva använda bankens forum för att förbättra och ge förslag både inom det interna och externa arbetet. Vid uppföljningar och möten kan de även ställa frågor till sin närmsta chef och få möjlighet att diskutera olika scenarier. Här har även Andersson (2018) nästa begreppspar; *ansvarstagande och initiativförmåga*, involverats.

Nilssons (2002) två begrepp *jag vet* och *jag kan*, handlar om hur människan förstår vad som händer både externt och internt och hjälper till att strukturera upp situationen. De är båda viktiga faktorer vid en förändring. Genom bankens sätt att arbeta med interna utbildningar, information samt uppföljning och stöd, vet och förstår de anställda hur de ska gå tillväga med i det nya arbetssättet. Medarbetarna kan använda bankens resurser för att hantera de eventuella problemen som kan uppstå, antingen via sin egen kontroll eller med hjälp av sina kollegor. Andersson (2018) skriver att medarbetare som får mer decentraliserade arbetsuppgifter är mer benägna till att ta initiativ. Det sista måttet är meningsfullhet (*jag vill*) som är den viktigaste motivationskomponenten enligt Nilsson (2002). Banken arbetar bättre idag, menar respondenterna, kring att få de anställda att känna sig betydelsefulla genom att värdesätta deras tid bättre. På så sätt blir även medarbetarnas intresse att hjälpa sina kunder

bättre. En respondent beskrev att företaget har en bra företagskultur och att en nöjd medarbetare ger en nöjd kund. Begreppsparen *förtroende och öppenhet*, samt *gemenskap och samarbete*, går att koppla ihop med samtliga respondenters svar där de anser att de finns stor tillit till varandra. Genom bankens olika forum kan medarbetarna samarbeta med varandra på ett effektivt sätt och genom deras interna kundtjänst kan de kopplas till experter inom olika relevanta områden. De har en bra samhörighet sinsemellan och anser att det är viktigt att alla vet vad de ska göra så att arbetet fungerar bra.

5.4 Mottagande och tolkning

Alla respondenter uppfattade att det fanns tydlig information kring GDPR och att kommunikationen fungerat bra. Ett flertal av respondenterna beskriver hur de har fått sitta i mindre grupper och diskuterat olika situationer som kan uppstå. Husain (2013) menar att kommunikation har en positiv påverkan på organisatoriska förändringar då den hjälper till med engagemang, prestation, tillhörighet och arbetsglädje. Processen förenklades med hjälp av att medarbetarna kunde diskutera i mindre grupper och kommunicera med sin närmsta chef. Det resulterade i att kommunikationen haft en positiv påverkan på förändringsarbetet. Alla respondenter menade att de fått bra stöd vid uppkomna problem. Det stämmer in på vad Tufvesson (2008) beskriver om att alla processer och flöden fungerar bättre om de finns horisontell och vertikal kommunikation. En respondent beskriver att de alltid kände stöd och trygghet från sina medarbetare och att de även har den tidigare nämnda supporten att vända sig till. Liksom Tufvesson menar Czarniawska (2015) att kommunikation är viktig under hela förändringsprocessen. Det leder till minskad oro och skapar en bättre gemenskap.

5.5 Resultat av förändring

Gemensamt för alla respondenter var i slutändan en positiv inställning till GDPR och de ansåg att resultaten som den nya lagen medförde var goda. Respondenterna berättar att de har kontinuerliga uppföljningar för att säkerställa ett fortsatt gott arbete. Förändringen skapade en större medvetenhet kring vad som ska rapporteras, samt ett starkare skydd kring deras kunders personliga data som är den största förändringen. Det är människor banken arbetar med, och det är kunden som är i centrum. Alla respondenter ansåg att förändringen och implementeringen av GDPR hade skapat trygghet, förtroende och säkerhet. Likheter kan dras med vad Angelöw (1991) beskriver som det goda förändringsarbetet där människor utvecklas både personligt och yrkesmässigt. Ett förändringsarbete som har skapats genom delaktighet, kommunikation, trygghet, information och tillit, ger medarbetarna en positiv inställning till förändringen. Vilket anses har skett vid denna organisatoriska förändring.

6. Slutsats

Syftet med vår studie var att undersöka, utifrån medarbetarnas och chefernas perspektiv, hur ett företag inom bank- och finansbranschen har genomfört implementeringen av GDPR. Studien bidrar även med vilka lärdomar som kan belysas vid ett förändringsarbete. För att uppnå vårt syfte har det valts att besvara forskningsfrågorna: *Hur har medarbetarna och cheferna upplevt förändringsarbetet i samband med implementeringen av GDPR? Samt vilka lärdomar kan belysas och användas utifrån studien vid organisatoriska förändringar?*

GDPR har genom utbildningar, kvalitetssäkringar, möten och diskussioner implementerats i företaget. Det har bidragit till att medarbetarnas arbetsrutiner har förändrats och nya processer har tillkommit. Resultatet av vår studie indikerar att medarbetarna och cheferna upplevt förändringsarbetet som en förbättring av företagets sätt att arbeta med kunders personuppgifter. Införandet av GDPR resulterade i att medarbetarnas arbetsprocesser förändrades där de blev mer noggranna gällande hur de använder deras kunders personuppgifter. Det för att minimera risken för lagring av felaktiga data eller att ge ut information till obehöriga. Banken har alltid arbetat med sekretess vilket gjorde att förändringsprocessen inte blev lika påtaglig. Respondenterna förstod att GDPR var nödvändigt och skulle ge en positiv effekt på deras dagliga arbete. Syftet med den nya lagen accepterades och mottogs bra efter att alla respondenterna förstod vikten av förändringen som behövdes. Varför medarbetarna hade en positiv inställning till förändringsarbetet hade att göra med den information som det fick av banken. Banken gav ut en positiv bild av den nya lagstiftningen och såg till att medarbetarna förstod att det var för kundens bästa. Alla är kunder i något sammanhang, vilket troligen bidrar ytterligare till att medarbetare ser den nya lagen som något positivt. Om det hade varit ett företag som inte arbetar med sekretess på liknande sätt som bank- och finansbranschen gör, hade troligtvis resultatet sett annorlunda ut.

Analysen indikerar att samarbete och kommunikation mellan samtliga anställda på företaget har varit viktiga faktorer vid förändringsarbetet under implementeringen av GDPR. Medarbetarna och cheferna har känt sig delaktiga och varit aktiva i förändringsarbetet vilket är en viktig del i organisationsförändringar. Analysen har visat att det är viktigt att förstå medarbetares och chefers reaktioner och attityder vid förändringsarbete. Det resulterar i att man kan undvika problem som motstånd vid genomförandet. Resultatet kan till vissa delar bero på att företagets arbetsmiljö redan från början genomsyrades av ett positivt klimat, där företagskulturen var trygg och stabil och de anställda kände gemenskap och engagemang. Det skapade goda förutsättningar för att förändringsarbetet skulle upplevas som enkelt och genomförbart. Vidare kan man se att företaget har en god intern kommunikation som återspeglar sig i hur deras relation till kunderna ser ut.

Det problem som framkommit i analysen är att de medarbetarna som initialt arbetade med förändringsarbetet gällande GDPR har slutat, vilket har resulterat i en viss otydlighet kring överlämningen. Förslagsvis hade det möjligen varit bättre om de som var involverade i starten av projektet och förändringsprocessen kunde ha gjort en tydligare överlämning innan de slutade. Alternativt kunde fler ha varit involverade vid starten av projektet vilket kunde medföra att några av de medarbetarna som varit med från början fortfarande arbetade kvar i företaget idag. Respondenterna upplever att banken arbetat bra under förändringsarbetet.

Dock anser de respondenter som har chefsroller att mer stöd hade behövts för att möta de konsekvenser som kan uppstå vid ett förändringsarbete. De konsekvenser de syftar till är de mjuka mänskliga faktorerna som stress och oro vid förändringar. I denna förändringsprocess var det dock ingen av respondenterna som upplevde större oro eller stress. Dock har det tidigare vid andra projekt och förändringar saknats hjälpmedel kring hur de med chefsroller ska stötta och hjälpa sina anställda. Företaget arbetar fortsatt med att utbilda medarbetarna i GDPR och personuppgiftslagen. Slutsatsen författarna kan dra utifrån undersökningen är att viktiga komponenter vid förändringsarbete är kommunikation, engagemang, förståelse, förtroende och känsla av sammanhang.

7. Förslag till vidare forskning

Studien har undersökt, utifrån medarbetarnas och chefernas perspektiv, hur ett företag inom bank- och finansbranschen har genomfört implementeringen av GDPR. Det skulle vara intressant att undersöka ett liknande företag inom samma bransch och sedan se hur de har genomfört förändringen och ta reda på om liknande faktorer har påverkat förändringsarbetets gång. Då det funnits en tidsbegränsning och en resursbegränsning har det endast funnits möjlighet att undersöka hur ett företag genomförde förändringen med implementeringen av GDPR.

Eftersom organisationsförändringar är ett utforskat men också ett komplext ämne hade det varit intressant att utforska vidare från ett ledarskapsperspektiv vilka möjligheter och utmaningar som finns när ledare ska genomföra ett förändringsarbete och vilka faktorer som påverkar processen. Vidare hade det även varit intressant att undersöka och jämföra flera banker, stora och små, och därmed se om det finns skillnader och likheter vid förändringsprocessen. Är det genomfört och mottaget bättre eller sämre på de olika bankerna? Vilka faktorer påverkar mer eller mindre beroende på om företaget är stort eller litet? Avslutningsvis hade det varit intressant att undersöka utifrån ADKAR modellen, som behandlar för-, under- och efterarbetet vid förändringsprocesser, och vilka faktorer som belyses som viktiga vid ett förändringsarbete utifrån den teorin.

8. Källor

Ahrenfelt, B (2013): *Förändring som tillstånd - Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Stockholm: Liber AB.

Andersson, T. (2018). Followership: An important social resource for organizational resilience. Chapter 9 in Tengblad, S & Oudhuis, M. (Eds.) *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*, pp. 89-108. Singapore: Springer.

Angelöw, B (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*. Lund: Bokförlaget Studentlitteratur.

Angelöw, B.(2010). *Framgångsrikt förändringsarbete* (1.Uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 2. [rev.] Upplaga. Stockholm: Liber.

Clark, M.C. & Payne, R.L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (3), 205-224.

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Datainspektionen (2020). Dataskyddsförordningens (GDPR). Hämtad 10 februari, 2020, från: <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/>

Datainspektionen (2020). En introduktion till dataskyddsförordningen. Hämtad 6 Juni 2020, från: <https://www.datainspektionen.se/vagledningar/en-introduktion-till-dataskyddsförordningen/>

DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3 & 4), 295–303.

Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 105–121.

Galli, B. J. (2010). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46, 124-132

Henricson, J & Nilsson, J. (27 augusti, 2018). "GDPR ger oss ett viktigt skydd" *Svenska Dagbladet*. Hämtad 21 april 2020 från: <https://www.svd.se/gdpr-ger-oss-ett-viktigt-skydd>

Husain, Z (2013) Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43-50.

Insight Intelligence. (2019). *Delade Meningar - Svenska folkets attityder till digital integritet 2019*. Hämtad 21 april 2020 från: https://www.insightintelligence.se/wp-content/uploads/2019/03/deladeMeningar2019_Web_1-6A.pdf

- Jacobsen, D. I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (2. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science*. New York: Harper & Row
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet. En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Upplaga 1:1. Lund Studentlitteratur.
- Lindström, K. (2018). "I dag smäller det – GDPR börjar gälla. Så vad händer nu?" *Computer Sweden*. 2018-05-25. Hämtad 12 februari. 2020, från: <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.703090/gdpr>
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55–75
- Nilsson, B. (2002). *Vad betyder känsla av sammanhang i våra liv*. Umeå: Solfjädern Offset AB.
- Nygård, O. (26 oktober, 2017). "Var fjärde bankkontor borta sedan 2000". *Svenska dagbladet*. Hämtad 6 juni 2020 från: <https://www.svd.se/var-fjarde-bankkontor-borta-sedan-2000>
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. (4th ed.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Remius Strömberg, T. (25 maj, 2018). "GDPR så funkar det". *Göteborgs-posten*. Hämtad 6 juni 2020 från: <https://www.gp.se/nyheter/sverige/gdpr-sa-funkar-det-1.6193408>
- Tufvesson, A. (2008). *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. (Första utlagan). Karlstad: TUK
- O'Neill, M. (1999). Communicating for change. *CMA Management*, 73(5): 22–25.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101
- Quattrone, P. och Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12, 403–435
- Seventko, L.A. (2019). GDPR: Navigating Compliance as a United States Bank. *North Carolina Banking Institute*, 23(1), 202-228
- Ströh, U. & Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*. 6(2): 148–165.

Svenska bankföreningen. (2020). *Dataskyddsföreningen*. Hämtad 20 april 2020 från: <https://www.swedishbankers.se/fraagor-vi-arbetar-med/lagar-regelverk/dataskyddsfoerordningen/>

Thomson, K. (1999). Market for employee buy-in. *Communication World*, 14(5): 14–16.

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtad 25 februari, 2020, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bilaga 1.

Om respondenten:

1. Vad har du för tjänst idag, kan du ge oss en kort beskrivning?
2. Hur länge har du haft denna tjänsten som du har idag inom företaget?
3. Har du haft andra tjänster inom företaget?
4. Har du några underställda? Om ja, hur många? Om nej, hur många arbetar i ditt team?

Om företaget:

5. Hur ser företagskulturen ut och har ni några kärnord?
6. Vad är viktigt för er i företaget?
7. Hur ser ni på kunderna?

Respondentens egna uppfattningar om GDPR:

8. Vad är din uppfattning om GDPR generellt? Det behöver inte nödvändigtvis vara kopplat till ditt jobb?
9. Är det svårt, lätt, tydligt, otydligt kring hur du som anställd ska arbeta med GDPR?
10. Anser du att GDPR är en bra eller dåligt lag?

Hur har implementeringen av GDPR sett ut (före):

11. Vad visste du om GDPR innan införandet och fick ni extern hjälp?
12. Hur har företaget kommunicerat centralt och internt i exempelvis arbetsgrupper angående GDPR innan?
13. Hur har GDPR införts in i dina arbetsuppgifter, hur såg det ut före vs efter?
14. Var kommunikationen tillräckligt bra vid införandet av förändringsarbetet?

Hur har förändringsarbetet sett ut?

15. Vad har förändrats i din arbetsprocess efter att GDPR har införts?
16. Hur upplever du de förändringar som GDPR eventuellt krävde?
17. Vilka åtgärder behövde företaget göra för att säkerställa att ni anställda hade rätt kunskap om GDPR?
18. Vilket har varit jobbigast vid införandet av förändringsarbetet?
19. Finns det något som du hade velat skulle vara tydligare vid förändringsarbetet?
20. Vad är din inställning till GDPR efter införandet? Har den förändrats? Om ja, hur?

Hur har ni arbetat vidare med GDPR idag?

21. Hur ser det fortsatta arbetet ut om GDPR idag? Hur har ni jobbat med uppföljning?
22. Fick du det stöd du behövde under införande och även efter?
23. Hur ser er kommunikation och feedback gällande arbetet med GDPR ut idag?

Avslut:

24. Är det något mer du vill tillägga?
25. Baserat på din erfarenhet är de tre viktigaste sakerna med GDPR?